

# Formation des formateurs et des conseillers d'entreprise :

Gestion administrative, comptable et financière des groupements,  
organisations de femmes et de jeunes entrepreneurs

## **PARTIE 4**

**Animé par :**

**Jean Blaise PEMBA**  
**Consultant-Expert Formateur**

Le programme régional « Entrepreneuriat et facilitation des affaires » (ENFA-OI)

**Du 09 au 11 Décembre 2024**

# SOMMAIRE

## **PARTIE IV- LA GESTION FINANCIERE**

- ❖ **A. Le rôle du trésorier**
- ❖ **B. Prise de fonction du trésorier**
- ❖ **C. Quotidien du trésorier**
- ❖ **D. Qu'est - ce qu'une trésorerie**

❖ **Conclusion..**

## **❖ PARTIE V- EVALUATIONS DES FORMATEURS APPRENANTS**

# **PARTIE IV**

## **LA GESTION FINANCIERE**

# A. Le rôle du trésorier

Nous le constatons tous les jours lors de nos échanges avec les associations ou groupements : **le trésorier/la trésorière** est une personne clé, une ressource rare et précieuse.

C'est un poste qui peine à attirer, souvent associé à des tâches purement comptables, une responsabilité pensante.

Pourtant, le poste de trésorier est stratégique au sein d'une association, et les tâches qui accompagnent le poste sont enrichissantes pour celui ou celle qui en aura la charge.

Les associations/groupements doivent impérativement **tenir une comptabilité**, dont le degré et la nature seront fonction de la **taille** de l'association, de la **source de ses financements** (subvention, prêt bancaire, don), de son **activité** et enfin de l'exercice, ou non, d'une **activité lucrative**. »

Les deux différences majeures relatives aux obligations des associations sont : le type de comptabilité à tenir et la soumission ou non au plan comptable associatif.

## Le type de comptabilité

Certaines associations pourront tenir une comptabilité de trésorerie, et d'autres devront tenir une comptabilité d'engagement.

Pour faire simple :



**Comptabilité de trésorerie** : enregistrement des encaissements et décaissements. Un paiement est enregistré au moment où il se produit.



**Comptabilité d'engagement** : les produits et charges sont enregistrés indépendamment des paiements.

Par exemple, vous recevez une facture pour les équipements que vous avez commandés mais vous ne payez pas immédiatement.

Vous enregistrez **une dette** (une dépense qui n'est pas encore payée) en comptabilité d'engagement, **puis ultérieurement le paiement** après l'avoir réalisé.

Alors qu'en comptabilité de trésorerie, vous auriez simplement enregistré le paiement au moment où celui-ci se produit.

### Le type de plan comptable

Le plan comptable est un document sur lequel figurent tous les numéros de comptes.

Par exemple, en comptabilité, un achat de marchandise impactera le compte 607 alors qu'une vente de marchandise impactera le compte 707.

**Le plan comptable associatif/groupement** est une adaptation du plan comptable général.

Certaines associations y sont soumises, comme les associations qui bénéficient d'une aide publique supérieure à 153 000€ ou les associations reconnues d'utilité publique.

.



## 1-GARANT DE LA TRANSPARENCE ET DE LA SÉRÉNITÉ

Le trésorier va vous permettre de rendre des comptes. Il va expliquer comment ■ été alloué l'argent et comment l'association est financée.

L'association fonctionnant sur un mode « démocratique», les membres sont en droit de demander une **présentation claire de sa gestion**.

De la même manière, vos donateurs et mécènes peuvent légitimement vous demander des comptes sur l'utilisation de leur argent.

Il est donc essentiel de tenir une comptabilité pour maintenir un climat serein au sein d'une association.

## 2-COPILOTE DANS LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET ASSOCIATIF

Une vision claire de la situation permet de **prendre des décisions éclairées**.

Le trésorier aide le président à gérer :

- Le présent : la pérennité de l'association, connaître ses disponibilités financières et éviter tout dérapage.
- Le futur : faire apparaître les besoins de financement, fixer un budget, des objectifs réalistes et mesurer leur réalisation

## 3-PILIER DE LA RECHERCHE DE FONDS DE

Votre trésorier est central dans la recherche de fonds pour votre association à plusieurs titres :

- Pour **obtenir des subventions** privées ou publiques. La raréfaction des subventions va de pair avec un plus grand contrôle de l'argent alloué.

La plupart des financeurs demandent maintenant aux associations de fournir un bilan et un compte de résultat.

- Pour **justifier des subventions obtenues** et pouvoir y prétendre de nouveau !

Les documents comptables sont généralement exigés également en aval du financement, par exemple sous la forme d'une comparaison entre le réel et le prévisionnel.

- Pour **négoier des prêts avec la banque**. Si vous souhaitez financer un projet, mieux vaut arriver armé de documents comptables qui témoigneront de la bonne santé de votre association, de vos qualités de gestionnaire, et de la faisabilité du projet..

## **B. Prise de fonction du trésorier**

# 1-LA PASSATION AVEC L'ANCIEN TRÉSORIER

## 1.1-La passation officielle

Lors d'un changement de trésorier, il est important d'effectuer une passation de pouvoir.

Il faut également remettre au nouveau trésorier les documents suivants :



### **Le journal de banque**

Extraits de compte bancaire et carnets de chèques



### **L'inventaire des biens**

Dont l'association est propriétaire : matériel et stocks



### **Le bilan**

Des trois exercices précédents



### **Le tableau des emprunts et contrats de prêt**

Plus généralement, il faut que les engagements de l'association (paiements à venir, calendrier des paiements obligatoires ou emprunts...) soient identifiés et communiqués. Pensez notamment à transmettre une liste des adhérents à jour de leur cotisation, ou les contrats en cours : bail, téléphone, électricité...

Une fois ces documents obtenus, vérifiez les éléments qui suivent :

- **La comptabilité est-elle à jour ?**
- **Ou du moins, les pièces restantes à enregistrer sont-elles clairement identifiées ?**
- **Si l'association/groupement utilise un logiciel comptable, demandez à être nommé administrateur ou à obtenir les codes d'accès.**
- **Dotez-vous de la copie des statuts de l'association et du règlement intérieur.**

- **Dotez-vous de la copie des statuts de l'association et du règlement intérieur**
- **Demandez également la liste des membres du Conseil d'Administration.**

Notez que si la situation financière de l'association/groupement est délicate au moment de la prise de fonction du nouveau bureau ou si l'on soupçonne des malversations de la part de l'ancienne équipe, il peut être utile de procéder à l'établissement des comptes à la passation de pouvoir, et éventuellement un audit des comptes diligenté par un professionnel extérieur à l'association.



## 1.2-La passation officieuse

Un changement de trésorier est une très bonne opportunité pour **améliorer l'organisation de la comptabilité associative**. En collaboration avec le trésorier « sortant », vous pouvez réaliser un audit de ce qui fonctionne et de ce qui fonctionne moins bien au sein de l'association.

Listez ensemble les points d'amélioration dans le suivi ou le traitement comptable : il y a probablement des améliorations simples à mettre en place !

La passation est également un bon moment pour **songer à l'adoption de nouveaux outils** qui pourraient vous simplifier la vie. Cet investissement peut vous faire gagner du temps, et même de l'argent s'ils sont en mesure de produire des tableaux comptables venant étayer vos demandes de subvention.

## 2-LA RENCONTRE AVEC LA BANQUE

Logiquement, pour pouvoir exercer son mandat, le Trésorier a besoin de « la signature » sur les comptes en banque. En règle générale, pour fluidifier son fonctionnement, l'association octroie le pouvoir de signature au Président et au Trésorier. Vous partagez donc la responsabilité pénale.

Il convient alors de prendre rendez-vous avec votre banque pour vous présenter comme nouveau signataire.

Dans certains cas, vous recevrez une nouvelle carte bleue, nominative.

Pensez à vous munir des documents habituels (pièce d'identité, justificatif de domicile), ainsi que des procès-verbaux attestant de vos nouvelles attributions !

Il est préférable d'attendre le récépissé de déclaration de préfecture, car les banquiers ne prendront pas le risque de verser de l'argent à la mauvaise personne.

Pensez également à :

- **Renouveler les codes d'accès aux services bancaires en ligne**
- **Modifier les adresses d'envoi des relevés bancaires**
- **Vérifier que le banquier retire les pouvoirs bancaires du trésorier sortant**

## 3-S'ORGANISER POUR DÉMARRER L'OPÉRATIONNEL RAPIDEMENT

En parallèle de ces missions de transition et d'apprentissage, vous devez gérer le quotidien.

Certaines tâches sont indispensables, comme le remboursement des frais bénévoles ou le paiement des salaires le cas échéant.

D'autres tâches seront pénibles si vous les repoussez trop : rapprochement comptable, enregistrement des écritures...

Si vous en avez l'occasion, essayez de convaincre quelques personnes de vous épauler dans votre mission.

Vous pourrez ainsi gagner du temps, et vous vous sentirez moins seul quand il s'agira de prendre des décisions complexes.

# C. Quotidien du trésorier

Une comptabilité bien organisée vous permettra d'avoir du temps pour d'autres tâches comme la recherche de financements par exemple.

En maîtrisant les 6 tâches évoquées ci-dessous, vous serez déjà un trésorier 5 étoiles !

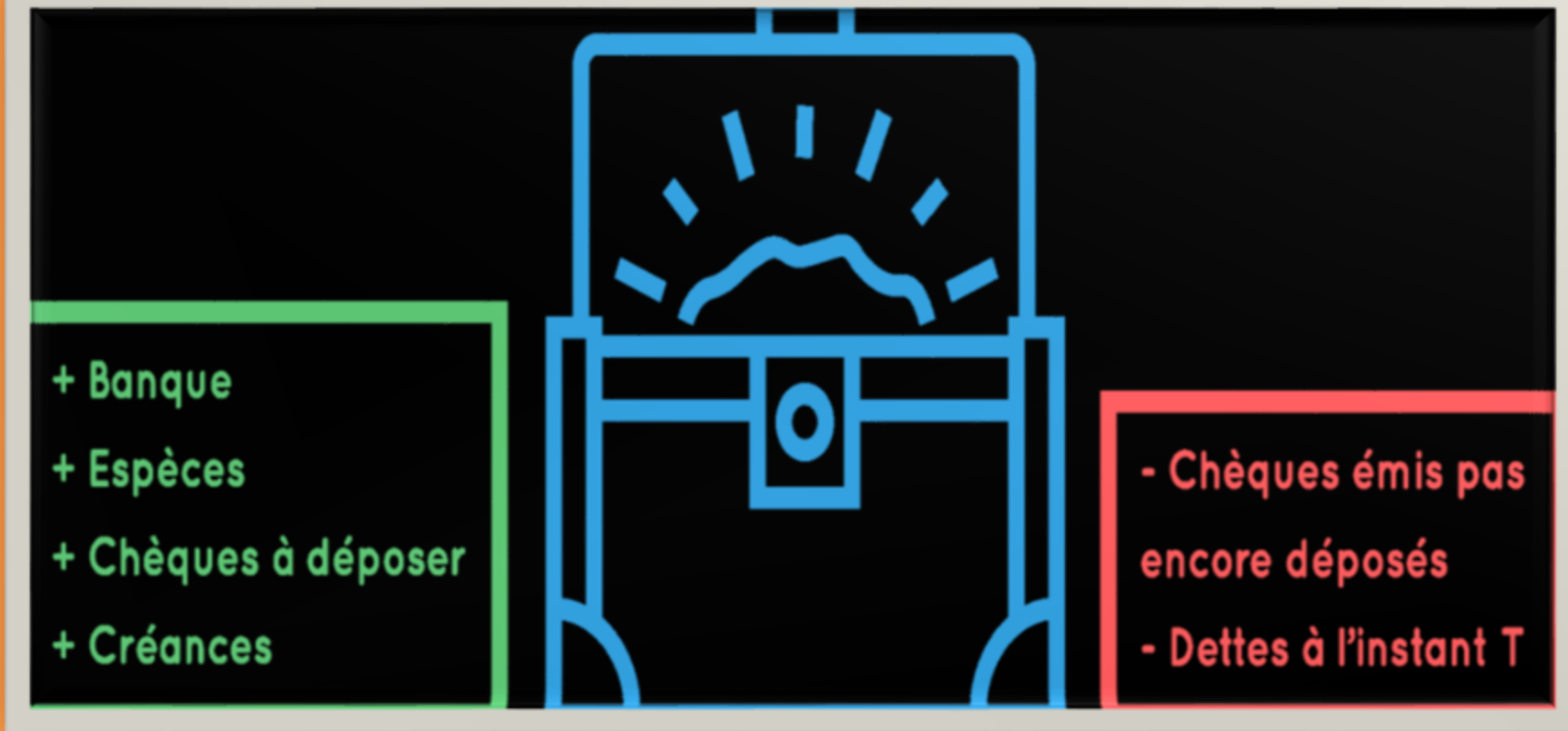
## 1-SUIVI DE LA TRÉSORERIE

C'est le nerf de la guerre.

Si vous ne pouvez plus honorer vos factures, votre association dépose le bilan.

Pour maîtriser votre trésorerie, vous ne pouvez pas vous contenter du montant inscrit sur votre relevé bancaire.

Vous devez également surveiller votre **trésorerie nette**, c'est-à-dire l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme.



### **Prenons un exemple concret :**

Le compte en banque de votre association est positif mais votre trésorerie nette est négative.

Vous avez 10.000€ sur votre compte en banque mais vous devez **20.000€ à un fournisseur.**

Cette dette arrive à échéance à la fin du mois. Votre trésorerie nette est donc de -10.000€.

Conséquences : vous devez trouver de l'argent car vous allez devoir payer votre fournisseur.

En attendant, **vous ne pouvez pas engager d'investissement** malgré les 10.000€ sur votre compte en banque.

Enfin, il est sage d'anticiper le **scénario catastrophe**, dans lequel vous n'arriveriez pas à recouvrer vos créances risquées.

Comme son nom l'indique, **une créance risquée** est une créance que vous n'êtes pas certain de recouvrer.

C'est le cas par exemple **quand vous avez vendu une prestation à une entreprise qui a mis la clé sous la porte.**

Dans ce scénario, vous **soustrayez vos créances risquées à votre trésorerie nette.**

Si malgré ce scénario, vos finances vous permettent de tenir bon, c'est parfait.



Dans le cas inverse, il faut **anticiper cette éventualité**, soit en réduisant les dépenses (annuler un événement onéreux par exemple), soit en allant chercher des **financements extérieurs** (subventions, emprunts bancaires, campagnes de dons, etc).

## 2-VERSEMENT DES SALAIRES

Si votre association compte des salariés, le versement des salaires doit **impérativement être effectué à date fixe**, par exemple le deuxième jour du mois.

Un retard de deux ou trois jours dans le versement peut avoir des conséquences non négligeables pour le salarié, qui doit payer son loyer, son crédit...

C'est une source de tension pourtant facilement évitable

### 3-ENREGISTREMENT DES OPÉRATIONS COMPTABLES

L'enregistrement des opérations comptables n'est pas la partie la plus amusante, mais elle est **indispensable pour produire les documents comptables**.

C'est aussi une bonne base pour le suivi de trésorerie et le suivi analytique.

Pour que cela ne devienne pas une corvée, il est préférable de le faire **au fil de l'eau**.

L'utilisation d'un logiciel de comptabilité peut grandement alléger la charge de travail liée à la saisie.

Avec de bons outils, vous pouvez tout à fait déléguer une partie de la saisie, en encadrant et en formant les membres qui vont vous aider

## 4-LE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

Le principe du rapprochement bancaire ?

**Comparer les mouvements bancaires** présents sur le relevé avec les écritures enregistrées en comptabilité.

Les deux doivent bien évidemment **concorde**.

S'il existe un écart entre votre solde bancaire théorique (en comptabilité) et le solde bancaire réel, vous devez **en repérer l'origine**.

## 5-RELANCE DES IMPAYÉS.

Voilà une autre tâche à traiter régulièrement : aller chercher l'argent dû à l'association/groupement par des adhérents, clients, mécènes... qui se sont engagés.

Ces sommes dûes sont appelées **créances**.

Une créance a généralement une date d'échéance, la date à laquelle elle doit être réglée.

Si elle n'est pas réglée à cette échéance, cela devient un impayé.

Les impayés qui traînent depuis plusieurs semaines sont à prendre très au sérieux : **plus on attend, plus il est difficile de récupérer l'argent.**

Ce n'est jamais agréable et les trésoriers d'association peuvent être mal à l'aise à l'idée de réclamer l'argent qui leur est dû.

Le milieu associatif n'est pas celui de l'entreprise. Il faut donc conserver le côté humain, que ce soit dans la forme ou dans la compréhension des problèmes des bénévoles ou adhérents. L'une des clés est de bien communiquer pour proposer par exemple un étalement de l'adhésion à un adhérent qui rencontrerait des difficultés financières.

Ceci dit, il ne faut pas perdre de vue qu'un impayé, c'est aussi de l'argent perdu au détriment du projet associatif.

In fine, c'est le projet associatif et la survie de l'association qui prime. Il est de la responsabilité du trésorier de minimiser ces risques.

Quelques pistes pour limiter le nombre d'impayés :  
L'association doit se fixer des règles, des situations dans lesquelles elle est d'accord pour transiger.

En dehors de ces situations, il faut être ferme.

Mettre en place une procédure claire : prévoir par exemple 3 relances graduelles à J+15, J+30 et J+45 après la date d'échéance.

- Proposer le paiement en ligne, par carte ou par prélèvement.

Les risques d'impayés sont considérablement réduits, voire même anihilés.

Si vous souhaitez que les adhérents se rendent dans vos locaux pour adhérer, vous pouvez investir dans un terminal de paiement électronique (TPE).



**Il ne faut pas laisser dormir vos espèces et vos chèques.**

Pour plusieurs raisons évidentes, cet argent sera bien mieux sur votre compte en banque que dans le fond d'un tiroir.

- Les salariés, bénévoles et fournisseurs n'apprécient pas vraiment d'être payés en espèce...
- La banque est un endroit plus sûr que le local du groupement/Association
- Certains chèques ne seront pas acceptés, ce qui vous obligera à relancer vos débiteurs.

Mieux vaut avoir cette information le plus tôt possible .

Pour les remises de chèques, certaines banques demandent de compléter un bordereau avec le détail des chèques remis (**nom, banque, numéro**), ce qui peut s'avérer relativement fastidieux, surtout en période de rentrée associative.

Heureusement, quelques banques ont désormais des systèmes automatiques de reconnaissance des informations présentes sur les chèques.

## AFFECTATION ANALYTIQUE

La dimension « analytique » de la comptabilité est un outil à destination des dirigeants qui va vous permettre de **conduire des analyses en lien direct avec votre activité**, avec vos projets. En comptabilité générale, nous avons vu que les produits et charges sont classés par nature, à l'aide des comptes comptables.

La comptabilité analytique s'appuie sur la comptabilité générale, mais ne se soucie pas de la nature de l'opération.

Ce qui compte, c'est sa « destination », ce à quoi elle est **affectée** : dîner de Gala, tournoi de football, cycle de conférences...

La comptabilité analytique est en quelque sorte une feuille de calque superposée à votre comptabilité générale, qui va rendre les données comptables plus intelligibles, afin de les présenter à des décisionnaires.



Vous allez pouvoir déterminer si le dîner de Gala a été rentable en comparant les dépenses et les recettes imputées à ce dernier. On considère bien trop souvent que la comptabilité analytique est l'apanage des grosses associations.

**Nous recommandons à tout type d'association/groupement** de tenir une comptabilité analytique, même très basique. Cela vous permettra de prendre toujours les bonnes décisions.

# D. Qu'est-ce qu'une trésorerie

La trésorerie représente l'ensemble des liquidités dans l'association en banque ou en caisse.

Pour faire face à toutes les charges courantes, l'association doit disposer de liquidités, c'est-à-dire d'argent disponible immédiatement.

Les problèmes de trésorerie se posent surtout lorsque les entrées d'argent interviennent après l'activité alors qu'il a fallu engager des frais pour réaliser cette activité.

Un des premiers soucis d'une jeune association est de se constituer un fond de trésorerie.

En cas de difficultés passagères, la banque peut éventuellement aider à faire le lien entre la fin de l'action et le versement des subventions.

Avec présentation de la situation financière de l'association, et par exemple, une notification de subvention, il peut être possible de négocier un découvert avec la banque, de se faire verser en avance les sommes attendues, voire de passer par l'emprunt.

Dans tous les cas, il faut établir un plan de trésorerie afin d'anticiper les difficultés de trésorerie mois par mois.

Il permet la prévision chiffrée des rentrées et des sorties d'argent mensuelles et en temps réel.

Un budget ne suffit pas pour bien gérer l'année à venir.

Il faut payer les échéances au fur et à mesure, mais avoir encaissé au préalable suffisamment de liquidités pour y faire face.

Cela se prévoit et permet de ne pas mettre son compte en banque à découvert..



## ❖ Conclusion

Vous l'aurez compris une **bonne gestion financière** permet d'éviter les problèmes financiers, d'être transparent auprès des membres et également auprès des bailleurs qui seront plus à même de vous financer.

Pour cela , un suivi régulier de vos comptes est nécessaire sans oublier de garder toutes les pièces justificatives.

# PARTIE V

## EVALUATIONS DES APPRENANTS

Le programme régional « **Entrepreneuriat et facilitation des affaires** » (**ENFA-OI**) est porté par la Commission de l’océan Indien et l’Union européenne. Il est financé à hauteur de 1,6 millions d’euros par l’Union européenne,

Ce programme vise à **accroître les opportunités économiques pour les entrepreneurs** de la région en promouvant des solutions vertes, bleues et circulaires.

Il accompagne les entreprises qui évoluent dans les filières du **tourisme, des produits de la mer et des plantes cosmétiques/médicinales** et **valorise plus particulièrement les projets portés par les femmes et les jeunes de la région.**







## NOTRE MISSION

Accroître les opportunités économiques durables pour les entrepreneurs de la région du Sud-Ouest de l’océan Indien.



## COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

### PAYS BÉNÉFICIAIRES

-  • Comores
-  • Madagascar
-  • Maurice
-  • Les Seychelles

### PAYS PARTICIPANT

-  • La Réunion



## NOS CIBLES

- Organismes d’appui et centres de formation,
- Organisations professionnelles du secteur privé,
- MPME et Start-ups dirigées prioritairement par les femmes et les jeunes.





Créée en 1982, la Commission de l'océan Indien (COI) est une organisation intergouvernementale qui regroupe cinq Etats membres : l'Union des Comores, la France au titre de La Réunion, Madagascar, Maurice et les Seychelles. Seule organisation régionale d'Afrique composée exclusivement d'îles, elle défend les spécificités de ses Etats membres sur les scènes continentale et internationale. Bénéficiant du soutien actif d'une dizaine de partenaires internationaux, la COI donne corps à la solidarité régionale à travers des projets de coopération couvrant un large éventail de secteurs. Cette expérience accumulée au fil des projets fait aujourd'hui de la COI un acteur incontournable disposant d'une expertise reconnue dans de nombreux domaines du développement durable. Sollicitée sur plusieurs fronts, la COI anime depuis plus quarante ans l'action collective d'une région, l'Indianocéanie, vulnérable par nature et ambitieuse par choix.



L'Union européenne est une union économique et politique de 27 pays européens. Elle est fondée sur les valeurs de respect de la dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité, d'État de droit, ainsi que de respect des droits de l'homme, y compris des droits des personnes appartenant à des minorités. Elle agit à l'échelle mondiale pour promouvoir le développement durable des sociétés, de l'environnement et des économies, afin que chacun puisse en bénéficier.